

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-33>

УДК 336:316.422

ВПЛИВ АУТСОРСИНГУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ БІЗНЕСУ: АНАЛІЗ ВИГОД І РИЗИКІВ

IMPACT OF OUTSOURCING ON BUSINESS EFFICIENCY: ANALYSIS OF BENEFITS AND RISKS

Когут Мар'яна Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет "Львівська Політехніка"
Львівський національний університет природокористування
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8275-134X>

Содома Руслана Іванівна

кандидат економічних наук, доцент,
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5020-6440>

Дубинецька Павліна Петрівна

кандидат економічних наук, доцент,
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6155-7716>

Kohut Maryana

Lviv Polytechnic National University
Lviv National Environmental University

Sodoma Ruslana, Dubynetska Pavlina

Lviv State University of Life Safety

Стаття розглядає сутність аутсорсингу як стратегічного підходу до управління підприємством та вивчає його походження та роль в сучасному менеджменті. Проаналізовано основні аспекти аутсорсингу, включаючи використання зовнішніх ресурсів та послуг, а також його особливості та форми класифікації. Досліджено практику міжнародного та транснаціонального аутсорсингу, де країни з розвинутою економікою делегують частину своїх завдань менш розвиненим країнам. Стаття також розглядає переваги та недоліки аутсорсингу для підприємств-замовників і рекомендації щодо вибору аутсорсингових фірм. У цій статті досліджено різні сфери використання аутсорсингу у бізнес-середовищі. Проаналізовано галузі, де аутсорсинг широко використовується, включаючи інформаційні технології, облік та фінанси, клієнтський сервіс, управління людськими ресурсами, маркетинг/рекламу, виробництво, та логістику. Визначено, що сфера інформаційних технологій (IT) є однією з найбільш популярних сфер для аутсорсингу. Зазначено, що Україна є привабливою країною для аутсорсингу в галузі інформаційних технологій (IT). Підкреслено ключові переваги України.

Ключові слова: аутсорсинг, бізнес-моделі, стратегічне управління, міжнародна діяльність підприємства, позитивні і негативні аспекти аутсорсингу.

The article examines the essence of outsourcing as a strategic approach to enterprise management and studies its origin and role in modern management. The main aspects of outsourcing are analyzed, including the use of external resources and services, as well as its features and forms of classification. The article provides an understanding of how outsourcing can be used to optimize business operations and achieve greater efficiency in business management. The practice of international and transnational outsourcing, where countries with developed economies delegate part of their tasks to less developed countries, is studied. The article also considers the advantages and disadvantages of outsourcing for customer enterprises and recommendations for choosing outsourcing firms. Considered important aspects of cooperation of companies with external service providers, or outsourcing. The importance of experience and reporting of the outsourcing partner, as well as the need for transparency in relations, are highlighted. Various aspects that make outsourcing attractive to companies are highlighted. This article examines the disadvantages and risks of outsourcing in a business environment. The authors carefully analyze aspects such as loss of control,

dependence on external factors, data privacy and security, communication problems, loss of local jobs, lack of quality control, project completion risks and commensurate interests. The article emphasizes the importance of careful planning and thoughtful selection of an outsourcing partner before making a decision to use outsourcing in business. Various areas of outsourcing use in the business environment have been studied. Industries where outsourcing is widely used are analyzed, including information technology, accounting and finance, customer service, human resource management, marketing/advertising, manufacturing, and logistics. The article highlights the variety of opportunities for outsourcing and points out the importance of choosing the right outsourcing partner, especially in the context of software development. The field of information technology (IT) has been identified as one of the most popular areas for outsourcing. The authors analyze various aspects of IT outsourcing, including software development, testing, infrastructure maintenance, cybersecurity, data processing, data analysis, and technical support. The article provides data on the best IT outsourcing countries and focuses on Ukraine as one of the attractive options for outsourcing. Statistics on the number of IT specialists and the average salary of software developers in Ukraine are given, emphasizing the economic benefits of outsourcing in this country. This article considers Ukraine as an attractive country for outsourcing in the field of information technology (IT).

Keywords: outsourcing, business models, strategic management, international activities of the enterprise, positive and negative aspects of outsourcing.

Постановка проблеми. У сучасному бізнес-середовищі аутсорсинг став ключовим елементом стратегій розвитку багатьох компаній. Проте, попри його широке застосування, існує низка проблематичних питань, які потребують глибшого аналізу та вивчення. Перш за все, необхідно визначити, як саме аутсорсинг впливає на оперативну та стратегічну ефективність бізнесу, враховуючи різні галузі та розміри підприємств. Окрім цього, важливо розглянути економічні вигоди та ризики, що супроводжують аутсорсингові ініціативи. З одного боку, аутсорсинг може забезпечити зниження витрат та доступ до високоспеціалізованих ресурсів, з іншого – існує ризик втрати контролю над ключовими процесами, проблеми з якістю та конфіденційністю. Також актуальним є питання вибору між місцевим та глобальним аутсорсингом, де кожен з підходів має свої переваги та виклики.

Проблема також полягає в забезпеченні ефективної інтеграції аутсорсингових процесів у загальну стратегію компанії, забезпечуючи при цьому гнучкість та адаптивність до змінюваних умов ринку. Тому важливим є розроблення комплексного підходу до управління аутсорсинговими відносинами, який би включав в себе критерії вибору постачальників, методи контролю якості та управління ризиками.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тематика аутсорсингу знайшла відображення у наукових роботах відомих економістів, як вітчизняних, так і зарубіжних. Серед цих учених можна виділити таких осіб, як М. А. Бабій, А. І. Гриневська, І. І. Заводовська, О. М. Зозульов, К. О. Ермошина, М. О. Єфименко, Т. В. Красовська, Л. О. Лігоненко та інші. Однак, в працях українських вчених ця концепція часто розглядається лише частково.

Зокрема, в цих роботах недостатньо розкрито економічну суть аутсорсингу та його особливості як ефективного інструменту управління міжнародною діяльністю вітчизняних компаній. Це вказує на потребу більш детального вивчення та аналізу аутсорсингу в контексті українського бізнес-середовища, з акцентом на його використання для підвищення глобальної конкурентоспроможності національних підприємств.

Формулювання цілей статті. Метою статті є всебічне дослідження та оцінка як позитивних, так і негативних аспектів використання аутсорсингу в бізнес-процесах. Зокрема, аналіз того, як аутсорсинг впливає на оперативну ефективність, витрати, якість послуг, загальну конкурентоспроможність компаній та ідентифікація ключових ризиків і викликів, пов'язаних з аутсорсингом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для повного розуміння сутності аутсорсингу рекомендується почати з аналізу етимології терміну. Слово "аутсорсинг" має англійське коріння та утворене шляхом злиття трьох слів: "outside" (зовнішній), "resource" (ресурс) та "using" (використання), що в своїй сукупності можна тлумачити як використання зовнішніх ресурсів. Таке трактування терміну відображає його базовий принцип. Феномен аутсорсингу невід'ємно супроводжує розвиток виробничої діяльності, але в теорію менеджменту він увійшов лише в 1990-х рр. У практику його впровадила компанія General Motors, назвавши це системою зовнішнього постачання деталей [4]. Аутсорсинг означає залучення зовнішньої підтримки для функціонування підприємства, зазвичай у вигляді спеціалізованих фахівців чи організацій, оснащених необхідними для певних завдань навичками чи інфраструктурою.

Це може включати, наприклад, забезпечення транспортними засобами, обладнанням для виробництва компонентів чи модулів пристроїв. Використання таких зовнішніх послуг або продуктів може бути як одноразовим, так і постійним, при цьому можливе цілковите передавання певних функцій зовнішній організації. Визначальною особливістю аутсорсингу є значний, а іноді і повний ступінь самостійності виконавця у прийнятті рішень щодо своєї роботи, в той час як для замовника пріоритетними є кінцевий результат і якісне виконання дорученого завдання, що свідчить про компетентний характер аутсорсингу.

Враховуючи різноманітність його форм, аутсорсинг може бути класифікований по-різному. Двома основними видами є капітальний та контрактний аутсорсинг. Капітальний аутсорсинг характеризується процесом, в якому окремі функції або сегменти діяльності підприємства передаються дочірній компанії, котра приймає на себе відповідальність за виконання цих завдань. Такий підхід, що зберігає підпорядкування обох сторін одній фінансовій структурі, часто називають внутрішнім аутсорсингом. З іншого боку, контрактний аутсорсинг, що є більш розповсюдженим, передбачає делегування певних операцій зовнішнім організаціям або спеціалістам, не пов'язаним з первинною структурою компанії.

Міжнародний та транснаціональний аутсорсинг є поширеними практиками серед країн з розвинутою економікою, які делегують частину своїх завдань країнам з менш розвинутими економіками, де вартість виробництва та надання послуг є відносно нижчою. Ілюстрацією може служити використання ІТ-фахівців з Індії західними компаніями. Визначення та номенклатура аутсорсингу залежить від географічної віддаленості країни-виконавця. Так, аутсорсинг за кордон (offshore outsourcing) означає передачу завдань або виробничих процесів до географічно віддалених регіонів, таких як Китай чи Африка, у той час як ближній аутсорсинг (nearshore) має на увазі співпрацю з країнами, що розташовані ближче до замовника. Існує також внутрішній аутсорсинг (onshore outsourcing), коли обидві країни мають розвинуту економіку, але виконавець знаходиться у країні з розвиваючоюся економікою.

Функціональний аутсорсинг фокусується на передачі обов'язків у визначених сегментах діяльності від компанії-замовника до постачальника послуг, основна сфера діяльності якого відрізняється від делегованих

завдань. Цей підхід уможливорює делегування функцій кваліфікованим фахівцям у відповідній галузі, використовуючи їхні спеціалізовані знання, інфраструктуру та ресурси. Основною ціллю такого виду аутсорсингу є мінімізація організаційних та витратних зобов'язань для замовника.

Корпорація, що спеціалізується на наданні аутсорсингових послуг, пропонує суттєві переваги для підприємств-клієнтів, включаючи відсутність потреби у звільненнях, відпустках, а також уникнення необхідності у значних інвестиціях у специфічну інфраструктуру. Проте, процес вибору аутсорсингової фірми вимагає ретельного аналізу. Рекомендується надавати перевагу компаніям зі стабільною репутацією та тривалою історією на ринку. Важливим є наявність у такої компанії достатнього досвіду у галузі, де планується її використання. Необхідним є також звітність діяльності аутсорсингового партнера, особливо у сферах, де послуги є нематеріальними або не пов'язані з виробництвом. У випадках, коли аутсорсингова компанія уникає звітності, прикриваючись комерційною таємницею, це може бути сигналом до припинення співпраці. Для деяких галузей також мають значення питання страхування та розширені пропозиції від контрагента. Прозорість у таких відносинах є ключовою.

У зв'язку з економічними викликами, посилені епідемією COVID-19, компанії стикаються з вибором між розвитком внутрішніх ресурсів та співпрацею з зовнішніми постачальниками, які спеціалізуються на конкретних послугах та мають переваги великомасштабної діяльності.

Співпраця з зовнішніми провайдерами дозволяє компаніям зосередитися на своїх ключових бізнес-функціях та оптимізувати управління. Це не тільки посилює внутрішню спеціалізацію, але й може пропонувати послуги за меншу вартість порівняно з витратами на розвиток та утримання внутрішньої команди. Такий підхід до аутсорсингу є економічно вигідним і сприяє концентрації на стратегічних аспектах бізнесу, що є ключовою перевагою співпраці з зовнішніми постачальниками. Розглянемо детальніше переваги у табл. 1 [1].

Загалом аутсорсинг може приносити багато переваг, але його ефективність залежить від правильного вибору постачальника послуг та належного управління процесом аутсорсингу.

Після розгляду переваг, розглянемо недоліки і ризики (табл. 2), які можуть виникнути при користуванні аутсорсинговими послугами, і, на жаль, їх не так мало.

Таблиця 1

Переваги використання аутсорсингу

Перевага	Сутність
Оптимізація витрат	Завдяки ефекту масштабу постачальники можуть надавати послуги за конкурентоспроможними цінами, що дозволяє замовнику уникнути необхідності працевлаштування співробітників для виконання певних завдань, а розрахунки, зазвичай, проводяться через податковий рахунок.
Покращення різних процесів	Аутсорсинг може сприяти професійному обслуговуванню різних процесів, одночасно знімаючи навантаження замовника щодо їх керування та контролю.
Відсутність потреби у додатковому робочому просторі	Замовнику не потрібно організовувати додаткове робоче місце, що лежить у відповідальності зовнішньої компанії.
Покращення якості обслуговування клієнта, послуг або продуктів	У разі надання послуг на відповідному рівні з боку зовнішнього суб'єкта, аутсорсинг може призвести до покращення якості обслуговування клієнтів, продуктів або послуг.
Доступ до зовнішніх ресурсів, експертного know-how, передових технологій	Аутсорсинг дозволяє користуватися знаннями та ресурсами фахівців, передовими технологіями та експертними знаннями, до яких замовник може не мати можливості власними силами.
Конкурентоспроможність та продуктивність	Аутсорсинг може допомогти зберегти або підвищити рівень конкурентоспроможності та продуктивності компанії завдяки доступу до спеціалізованих послуг та технологій.
Поділ відповідальності	У випадку виникнення несподіваних проблем аутсорсинг дозволяє поділитися відповідальністю з зовнішнім постачальником послуг, що може бути корисним для замовника.

Таким чином, перед прийняттям рішення про аутсорсинг необхідно обов'язково врахувати зазначені недоліки та ризики і ретельно планувати процес впровадження аутсорсингу.

Ринок аутсорсингу охоплює широкий спектр галузей та сфер діяльності. Деякі з найбільш поширених сфер, де аутсорсинг широко використовується розглянуто в табл. 3.

Зазначені галузі демонструють різноманітність сфер, де аутсорсинг може бути використаний для підвищення ефективності, зниження витрат та покращення якості послуг.

Аутсорсинг в розробці програмного забезпечення є однією з міжнародно визнаних стратегій для забезпечення високоефективних та високоякісних проектів. Вибір правильної країни для здійснення аутсорсингу стає критичним завданням для замовників, що прагнуть делегувати свої ІТ-проекти.

Галузь інформаційних технологій є однією з найбільш популярних сфер, які використовують аутсорсинг. Аутсорсинг у сфері ІТ включає в себе розробку програмного забезпечення, тестування, підтримку інфраструктури, кібербезпеку, обробку даних, аналіз даних, технічну підтримку та багато інших аспектів ІТ-діяльності, що дозволяє компаніям ско-

рочувати витрати, зосереджуватися на своїх основних завданнях та отримувати доступ до висококваліфікованих фахівців іншими методами. Гнучкість та широкий спектр послуг аутсорсингу роблять його важливою стратегією для багатьох ІТ-компаній та організацій у всьому світі. У табл. 4 наведено дані щодо найкращих країн для аутсорсингу в сфері ІТ [3].

Аналізуючи дані про найкращі аутсорсингові країни, можна виокремити кілька ключових факторів, які впливають на вибір місця для аутсорсингу розробки програмного забезпечення, зокрема, Україна, Індія, і Китай мають велику кількість ІТ-фахівців, що робить їх привабливими варіантами для аутсорсингу. Більше фахівців може означати більший вибір талановитих розробників.

Аутсорсинг в Україні є популярною та ефективною стратегією для багатьох компаній з усього світу. Зокрема, Україна має значну кількість ІТ-фахівців (більше 228 000), що вказує на наявність широкої бази талановитих і досвідчених розробників програмного забезпечення, які мають досвід у різних галузях програмного забезпечення, включаючи розробку, тестування, аналітику та інше. Середня зарплата розробника ПЗ в Україні становить

Таблиця 2

Недоліки і ризики аутсорсингу

Недоліки	Сутність
Втрата контролю	Однією з основних проблем аутсорсингу є можливість втрати контролю над процесами, які знаходяться під контролем зовнішнього підрядника. Організація може виявити, що не має повного розуміння або впливу на те, як виконуються певні завдання.
Залежність від зовнішніх факторів	Аутсорсинг може робити організацію залежною від зовнішніх факторів, таких як робота підрядників, їхній графік і ресурси. Проблеми у роботі підрядника можуть вплинути на здатність організації виконувати свої функції.
Конфіденційність і безпека даних	Передача конфіденційної інформації підрядникам може призвести до ризику витоку даних або порушення конфіденційності.
Проблеми з комунікацією	Віддалена комунікація з підрядниками може створювати труднощі в обміні інформацією та спричиняти недорозуміння.
Втрата місцевих робочих місць	Аутсорсинг може впливати на зайнятість в місцевих галузях, оскільки деякі робочі місця можуть бути переміщені за кордон.
Відсутність контролю над якістю	Організація може не мати повного контролю над якістю послуг, які надаються підрядником, що може впливати на задоволеність клієнтів.
Ризики щодо завершення проекту	Якщо підрядник не зможе завершити проект або він буде завершений з порушенням строків, це може призвести до втрати часу і ресурсів.
Співмірність інтересів	Інтереси організації і підрядника можуть не завжди співпадати, що може створювати конфлікти та труднощі в управлінні відносинами.

Таблиця 3

Сфери використання аутсорсингу

Галузь	Застосування
Інформаційні Технології (ІТ)	Ця галузь є однією з найбільш поширених у аутсорсингу. Це може включати розробку програмного забезпечення, підтримку та управління ІТ-інфраструктурою, обробку даних та хмарні обчислення.
Облік та Фінанси	Багато компаній вибирають аутсорсинг фінансових послуг, включаючи бухгалтерський облік, підготовку податкових звітів, платіжну обробку, аудит тощо.
Клієнтський Сервіс	Аутсорсинг центрів обслуговування клієнтів, включаючи телефонну підтримку, електронну пошту та чат-підтримку, є досить поширеним у багатьох галузях.
Людські Ресурси (HR)	Аутсорсинг завдань, пов'язаних з управлінням персоналом, включаючи набір працівників, обробку зарплат, навчання та розвиток, а також управління пільгами.
Маркетинг/Реклама	Компанії часто вдаються до аутсорсингу для проведення рекламних кампаній, цифрового маркетингу, створення контенту, оптимізації для пошукових систем (SEO) та управління соціальними медіа.
Виробництво	Особливо у виробничому секторі, компанії часто аутсорсингують певні виробничі процеси або компоненти для оптимізації витрат та підвищення ефективності.
Логістика	Управління ланцюгами постачання, транспортування, складське господарство, та розподіл також є популярними сферами для аутсорсингу.

Таблиця 4

Найкращі країни для аутсорсингу

Найкращі аутсорсингові країни	Кількість ІТ спеціалістів	Середня зарплата розробника ПЗ (базова оплата за рік)*	Популярні мови програмування
Україна	228,000+	\$13,032	JavaScript, Java, C#, Python, C++, TypeScript, React, others
Індія	6,000,000+	\$8,449	Java, C++, Python, PHP
Китай	7,000,000+	\$37,920	Python, Java, JavaScript
Польща	410,000+	\$36,252	JavaScript, Java, C++, SQL, PHP
Філіппіни	190,000+	\$8,640	Java, JavaScript, C#, PHP
Бразилія	500,000+	\$18,420	JavaScript, SQL, Java, HTML, Python
Румунія	143,000+	\$21,864	PHP, Microsoft ASP.NET, Python
Чеська Республіка	150,000+	\$37,476	JavaScript, PHP, Java, SQL, Python
Аргентина	134,000+	\$14,100	Python, SQL, Java
Єгипет	50,000+	\$4,488	PHP, C#, Java, Python
Мексика	300,000+	\$20,904	Python, C#, Kotlin

Джерело: складено авторами на основі даних [2]

\$13,032 за рік. Ця цифра є відносно низькою порівняно з деякими іншими країнами, такими як Сполучені Штати або Західна Європа. Однак вона вказує на економічну вигідність аутсорсингу в Україні, де ви можете отримати якісні послуги розробки програмного забезпечення за доступнішою ціною. Також Україна та Індія володіють широким спектром популярних мов програмування.

Таким чином, Україна є привабливою аутсорсинговою країною завдяки своїй великій базі ІТ-фахівців та конкурентоспроможній цінній пропозиції. Однією з ключових переваг аутсорсингу в Україні є відносно низькі витрати на робочу силу порівняно з країнами Заходу, але при цьому збереження високої якості роботи. Українські компанії, які надають послуги аутсорсингу, часто виявляють гнучкість у роботі з клієнтами та готові адаптуватися до їхніх потреб і графіків. Фахівці з України успішно виконують багато проектів аутсорсингу для компаній з США, Європи та інших регіонів, що підтверджує її надійність

та ефективність. З урахуванням цих факторів, Україна залишається однією з передових аутсорсингових ринків світу і продовжує приваблювати підприємства, які шукають високоякісні та витратоємні рішення в галузі ІТ.

Висновки. Аутсорсинг є важливою стратегією для сучасних компаній і може значно впливати на їхню ефективність і результативність. Загалом, вибір країни для аутсорсингу повинен бути здійснений на основі конкретних потреб, бюджету та вимог до проекту. Кожна з цих країн має свої переваги і недоліки, і важливо ретельно розглянути всі аспекти перед прийняттям рішення. Однак вибір країни для аутсорсингу повинен бути здійснений з урахуванням конкретних потреб, бюджету і вимог до проекту. Кожна країна має свої переваги і недоліки, і важливо ретельно розглянути всі аспекти перед прийняттям рішення. Результатом правильно обраного партнерства для аутсорсингу може бути успішний проект, зниження витрат і покращення якості послуг, що сприятиме подальшому розвитку бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Адаменко Т. М. Система економічної безпеки підприємства: підхід до формування. *Економіка Менеджмент Підприємництва*. 2013. № 25(II). С. 265–273. URL: http://eme.ucoz.ua/publ/zbirniki/25_ii_2013/adamenko_t_m_/39-1-0-333
2. Atlasiko: Software Development Company, 2023. URL: <https://atlasiko.com/blog/it-community/best-countries-for-outsourcing/> (дата звернення: 26.11.2023).

3. Лігоненко Л. О., Фролова Ю. Ю. Аутсорсинг як інструмент оптимізації та підвищення ефективності бізнесу. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 6. С. 115–125.
4. Hill Charles W. L. *International business: competing in the global marketplace*/Charles W. L. Hill. 9th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2013. 748 p.

REFERENCES:

1. Admenko, T. M. (2013). Systema ekonomichnoi bezpeky pidpryemstva: pidkhid do formuvannya [The system of economic security of the enterprise: an approach to formation]. *Ekonomika Menedzhment Pidpryemnytstvo – Economics, Management, Entrepreneurship*, 25(II), 265–273. Retrieved from http://eme.ucoz.ua/publ/zbirniki/25_ii_2013/adamenko_t_m_/39-1-0-333
2. Atlasiko: Software Development Company, 2023. URL: <https://atlasiko.com/blog/it-community/best-countries-foroutsourcing/> (accessed: November 26, 2023).
3. Lihonenko, L. O. and Frolova, Yu. Yu. (2005), "Outsourcing as a tool to optimize and improve business performance", *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 6, pp. 115–125.
4. Hill, C. W. L. (2013). *International business: competing in the global marketplace* (9th ed.). McGraw-Hill/Irwin.